Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

2009-2010

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message du président 1

Section I : Vue d'ensemble du ministère 3

- Raison d'être 3
- Rôles et responsabilités 3
- Contexte opérationnel 4
- Résultat stratégique et architecture des activités des programmes 5
- Sommaire de la planification 6
- Contribution des priorités au résultat stratégique du Secrétariat 8
- Analyse des risques 15
- Profil de dépenses 17

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique ... 21

- Activité de programme 1 : Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance 21
- Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière 25
- Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique 28
- Activité de programme 4 : Services internes 31

Section III : Renseignements supplémentaires 33

- Principales données financières 33
- Liste des tableaux 34

Message du président

En ma qualité de président du Conseil du Trésor, je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui expose la façon dont le Secrétariat entend aider le gouvernement du Canada à donner suite à ses engagements.

Le budget de 2009 : Le Plan d'action économique du Canada présente un plan d'action ambitieux et pluriannuel pour stimuler l'économie et venir en aide aux Canadiens pendant cette période de difficultés économiques. Pour que les mesures annoncées dans ce plan aient des répercussions réelles, elles doivent être mises en œuvre le plus tôt possible. Il faudra aussi faire preuve de diligence raisonnable pour assurer la gestion responsable des dépenses et l'obtention des résultats visés. Au cours de l'année à venir, le Secrétariat travaillera en collaboration avec d'autres ministères afin d'assurer la mise en application efficace et efficiente des mesures annoncées dans le budget fédéral de 2009.

En outre, le Secrétariat continuera de veiller à ce que les dépenses du gouvernement soient judicieuses et qu'elles produisent les résultats escomptés grâce au processus d'examen stratégique continu. La première série d'examens a permis des économies totalisant 386 millions de dollars par année et la deuxième série, des économies de 586 millions de dollars par année. Ces fonds, provenant de programmes non prioritaires, moins performants ou plus nécessaires, seront réinvestis dans des programmes qui correspondent davantage aux priorités des Canadiens.

Finalement, notre gouvernement maintient son engagement envers le renouvellement de la fonction publique. Nous voulons nous assurer que les fonctionnaires ont un mandat clair et l'organisation dont ils ont besoin pour fournir de façon continue des conseils stratégiques éclairés au gouvernement et des services de grande qualité à la population canadienne.

Dans le cadre de cet engagement, le Premier ministre a annoncé, le mois dernier, des changements visant à rationaliser et à améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada à la suite des recommandations d'un comité consultatif spécial. Nous simplifierons la structure organisationnelle quant à la gestion des ressources humaines, réduirons les chevauchements et les dédoublements et attribuerons aux sous-ministres la responsabilité première de gérer les employés de leur ministère ou organisme.

Le 2 mars 2009, le nouveau Bureau du dirigeant principal des ressources humaines a été créé; il regroupe les principaux secteurs responsables de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et est intégré au sein du Secrétariat.

Grâce à toutes ces initiatives, le Secrétariat encourage l'innovation, la transparence et la responsabilisation à l'échelle du gouvernement. Je suis convaincu que l'orientation stratégique exposée dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* permettra d'accroître encore davantage l'efficacité au gouvernement et de raffermir la position du Canada comme chef de file dans le domaine de la gestion du secteur public.

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Section I : Vue d'ensemble du ministère

Raison d'être

Le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat) est d'aider le Conseil du Trésor à s'assurer que le gouvernement est bien géré et responsable et que ses ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats. Le Secrétariat influe directement sur la gouvernance, la responsabilisation et la qualité de la gestion du secteur public ainsi que sur l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes et de la prestation des services gouvernementaux.

Rôles et responsabilités

Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor en fournissant des conseils à ses ministres relativement à toutes ses responsabilités. Le mandat du Secrétariat est de favoriser l'excellence en gestion, ce qui comprend la gestion des dépenses et des finances, de même que la réglementation, la rémunération, les régimes de retraite, les régimes d'avantages sociaux, les conditions d'emploi et les relations de travail. L'École de la fonction publique du Canada, qui appuie aussi le Conseil du Trésor, de même que le Secrétariat, le Commissariat au lobbying du Canada, le Commissariat à l'intégrité du secteur public et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public constituent le portefeuille du Conseil du Trésor.

Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet qui a été mis sur pied en 1867 et investi de pouvoirs légaux depuis 1869. À titre de gestionnaire général de la fonction publique, il assume trois fonctions principales : il agit à titre de conseil de gestion du gouvernement, de service du budget et d'employeur de l'administration publique centrale.

Le Secrétariat joue trois principaux rôles à titre d'organisme central par rapport aux autres ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral :

- un rôle de surveillance qui comprend l'élaboration de politiques, la surveillance, la production de rapports sur la gestion et le rendement budgétaire au sein du gouvernement;
- un rôle d'habilitation pour aider les ministères et les organismes à améliorer leur rendement dans ces domaines;
- un rôle de leader pour orienter et modéliser la gestion du secteur public.

Ainsi, le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de l'administration publique centrale en gérant les relations de travail, les activités de rémunération et les politiques et programmes liés aux régimes de retraite et aux régimes d'avantages sociaux.

Contexte opérationnel

Le contexte économique, démographique et technologique du secteur public évolue rapidement, ce qui représente un défi de gestion et nécessite des approches et des solutions nouvelles. Pour être géré de manière efficace, le gouvernement doit pouvoir compter sur des ressources humaines, des processus, des systèmes et de la technologie appropriés s'il veut bien cerner ses priorités, exécuter ses activités de façon efficiente et générer des idées nouvelles et des approches novatrices, tout en demeurant responsable, dynamique et apte à répondre rapidement et correctement aux conditions changeantes.

C'est le temps de renforcer la réputation et le leadership du gouvernement dans les divers domaines liés à la saine gestion du secteur public. Grâce à ses approches de classe mondiale pour évaluer l'efficacité des programmes et le rendement en matière de gestion, le gouvernement du Canada améliore sa capacité à gérer et à obtenir des résultats de programme optimaux.

En période d'incertitude économique mondiale et sans précédent, les Canadiens s'attendent à ce que les dépenses correspondent aux priorités du gouvernement fédéral et que les programmes gouvernementaux financés par leurs impôts rapportent les résultats escomptés. Ils veulent un gouvernement responsable qui gère les fonds publics de façon rentable afin de s'attaquer aux enjeux de la politique publique. Le budget fédéral de 2009 présente Le Plan d'action économique du Canada qui vise à stimuler l'économie dans l'immédiat, tout en favorisant la croissance à long terme. Cela nécessite des examens en temps opportun ainsi que l'approbation de milliards de dollars destinés à des projets étalés sur les deux prochaines années. Particulièrement, le Secrétariat devra s'assurer d'arriver à un juste équilibre entre une responsabilisation accrue et l'obtention rapide d'approbations pour l'ensemble des mesures de stimulation de l'économie.

La fonction publique fédérale est une institution nationale vaste et diversifiée :

- **elle se compose de plus de 175 ministères, agences et organismes;**
- **elle compte environ 505 000 employés;**
- **elle est présente partout dans le monde et elle compte des bureaux fédéraux dans environ 180 pays et les Forces canadiennes sont déployées dans le cadre de 17 missions à l'étranger.**

Les changements démographiques exercent des pressions en faveur d'une amélioration du recrutement dans la fonction publique et d'un accroissement de la mobilité entre les secteurs public et privé. Ces pressions représentent un défi particulier pour le Secrétariat en sa qualité d'employeur. Il doit trouver un équilibre entre la nécessité de maintenir en poste un effectif qualifié dans un environnement de travail concurrentiel et la souplesse permettant que les travailleurs qualifiés puissent quitter la fonction publique et y revenir.

Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin que la fonction publique continue d'aspirer à l'excellence et qu'elle dépense l'argent des contribuables dans des programmes efficients et

efficaces qui appuient les priorités du gouvernement du Canada visant à répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens.

Résultat stratégique et architecture des activités des programmes

Le travail du Secrétariat est axé sur la réalisation du résultat stratégique suivant :

Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats.

Les résultats du gouvernement du Canada font partie du Cadre pangouvernemental,[1] qui relie les contributions des ministères, des organismes et des sociétés d'État aux quatre grands secteurs de dépenses et aux treize domaines de résultats du gouvernement fédéral. Le résultat stratégique du Secrétariat est harmonisé avec le secteur de dépenses Affaires gouvernementales. Il soutient ainsi tous les domaines de résultats du gouvernement en aidant les ministères, les organismes et les sociétés d'État à s'acquitter de leurs responsabilités, à remplir leur mandat et à servir les Canadiens.

Le diagramme ci-dessous illustre le cadre des activités de programme et des sous-activités de programme du Secrétariat qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.

Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats.

Activité de programme 1 : Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance

1.1 Coordination des politiques, évaluation de la gestion et surveillance du gouvernement du Canada
1.2 Gestion des ressources humaines et de la rémunération
1.3 Gestion des services de la technologie et de l'information
1.4 Biens et services acquis
1.5 Gestion financière et vérification interne

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière

2.1 Surveillance et rapports financiers
2.2 Gestion et surveillance des dépenses de l'administration publique fédérale
2.3 Surveillance des dépenses ministérielles

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique

3.1 Éventualités et initiatives de gestion pangouvernementales
3.2 Rajustements de la rémunération, report du budget de fonctionnement et besoins en matière de rémunération
3.3 Paiements versés en tant qu'employeur de la fonction publique

1. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/wgf-cp-fra.asp

Activité de programme 4 : Services internes

4.1 Priorités et planification ministérielles

4.2 Affaires publiques et services de communication

4.3 Services ministériels

4.4 Services juridiques

Sommaire de la planification

Le tableau suivant présente la totalité des ressources financières (total des dépenses prévues) du Secrétariat pour les trois prochains exercices à compter de l'exercice sur lequel porte le rapport.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
2 315 228	2 489 163	2 489 387

Le tableau suivant présente un sommaire du total des ressources humaines prévues pour le Secrétariat pour les trois prochains exercices à compter du 1er avril 2009.

Ressources humaines (équivalent temps plein – ETP)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
1 714	1 656	1 656

Les montants ayant été arrondis, certaines sommes peuvent ne pas correspondre exactement aux totaux et les totaux peuvent être différents d'un tableau à l'autre.

Sommaire des dépenses prévues par activité de programme

Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats	
Indicateurs de rendement	**Cible**
Les rapports du Bureau du vérificateur général (BVG) et des organismes internationaux, les vérifications et évaluations internes du Secrétariat et les constatations issues du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) donneront une indication du progrès global du Secrétariat dans les secteurs de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines (RH).	Le gouvernement du Canada est reconnu comme chef de file mondial en gestion du secteur public.

Sources de données
Rapports du BVG; études internationales (p. ex. études de l'Organisation de coopération et de développement économiques); vérifications et évaluations internes; constatations issues du CRG.

Activité de programme	Prévision des dépenses 2008-2009	Dépenses prévues			Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	
Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance	109 425	112 497	113 347	113 504	Affaires gouvernementales[2]
Gestion des dépenses et surveillance financière	42 896	37 027	35 248	35 275	
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	1 803 747	2 103 064	2 282 220	2 282 220	
Services internes	61 793	62 640	58 347	58 389	
Total	2 017 860	2 315 228	2 489 163	2 489 387	

Le 6 février 2009, le Premier ministre a annoncé des changements visant à rationaliser et à améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada. Par conséquent, l'Agence de la fonction publique du Canada ne fonctionnera plus en tant qu'entité séparée. Elle sera intégrée au sein du Secrétariat et nommée le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Cette mesure aura des conséquences sur les résultats financiers du Secrétariat pour l'exercice 2009-2010 et les exercices ultérieurs. Les conséquences financières de cette décision ne sont pas reflétées dans les présents états financiers.

Pour plus de renseignements sur les dépenses prévues, consulter le tableau sur les dépenses ministérielles prévues et les ETP affiché sur le site Web[3] du Secrétariat.

2. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/wgf-cp-fra.asp
3. http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/tbd/st-ts00-fra.asp

Contribution des priorités au résultat stratégique du Secrétariat

Le gouvernement est bien géré et responsable et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats.

Comme il est précisé ci-dessous, le Secrétariat prend part à diverses initiatives pour réaliser ses priorités opérationnelles. Ces priorités, qui sont en harmonie avec les activités de programme du Secrétariat et visent à rentabiliser les dépenses et optimiser les résultats de programme, contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.

Priorité opérationnelle 1	Type	Liens avec les activités de programme	Description
Le système de gestion fonctionne de façon efficace, offre des occasions de prendre des risques avisés et favorise l'innovation.	En cours	Harmonisation avec l'activité de programme Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance	Un gouvernement efficace donne au Canada un avantage concurrentiel et jette les bases nécessaires à sa sécurité, sa stabilité et sa prospérité. Il est appuyé par une gestion fondée sur des principes, axée sur les résultats et responsable qui préconise la saine intendance et la responsabilité dans les dépenses, et l'innovation. Le rôle du Secrétariat est crucial : il oriente, analyse de manière critique et améliore le rendement de la gestion à l'échelle du gouvernement afin que les Canadiens reçoivent des services de valeur optimale. Au cours de la période visée par cet exercice de planification, le Secrétariat s'emploiera à améliorer l'efficacité du gouvernement en rationalisant et en raffermissant les règles, les exigences en matière de rapport et les processus administratifs. Les ressources seront attribuées aux activités produisant des résultats optimaux par la prise de risque avisée.

Plans de réalisation de la priorité

S'attaquer au labyrinthe de règles

Un gouvernement efficace dépend d'un meilleur rendement sur le plan de la gestion – un engagement continu, axé sur les résultats à l'égard de l'innovation et de la réduction de la bureaucratie. Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat mettra ses efforts à alléger les règles dans le cadre de son engagement à l'égard du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique et à appuyer un changement culturel dans la façon dont le gouvernement gère le risque, l'innovation et le contrôle.

Résultat attendu : Des règles, des exigences en matière de rapport et des processus administratifs clairs, solides et simples, qui optimisent la capacité du gouvernement à produire des résultats de grande valeur, tout en réduisant l'inefficacité et en se protégeant contre les principaux risques sans amoindrir la responsabilité.

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• Élaboration et application de mesures pour démêler le labyrinthe de règles dans les ministères et organismes fédéraux. • Le coût administratif rattaché aux règles qui régissent la fonction publique. • Proportion des instruments de politique du Conseil du Trésor qui satisfont aux règles et aux principes de présentation de rapports intelligents.	• Mobilisation des ministères, des organismes et des autres partenaires en vue d'élaborer et de communiquer des initiatives visant à s'attaquer au labyrinthe de règles. • Élaboration une approche pour évaluer le coût administratif rattaché aux règles régissant la fonction publique afin de permettre l'analyse comparative et la mesure. • Intégration des règles et des principes de présentation de rapports intelligents au renouvellement des politiques du Conseil du Trésor. • Mise sur pied du Centre d'excellence pour la gestion des risques.

Cadre de responsabilisation de gestion[4]

On prévoit terminer l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) d'ici la fin de 2008-2009. À la lumière des résultats de cette évaluation, on décidera des mesures à prendre pour améliorer ce processus d'évaluation du rendement de la gestion et son outil, qui établit les attentes à l'égard de l'excellence en gestion au sein de la fonction publique fédérale. Les recommandations visant l'amélioration du CRG issues de l'évaluation ainsi qu'une feuille de route pour leur mise en œuvre prendront en considération un examen rétrospectif du rendement du CRG à ce jour, une évaluation sommative de même qu'une analyse comparative et des comparaisons par rapport à des outils semblables utilisés dans le monde.

Le Secrétariat fixera l'orientation stratégique à suivre pour l'amélioration du CRG et en surveillera la mise en œuvre. Le CRG continuera d'appuyer les efforts du Secrétariat visant à analyser de manière critique, à habiliter et à promouvoir les activités des ministères et organismes destinées à améliorer les pratiques de gestion et à offrir des programmes et des services plus efficaces aux Canadiens.

Résultat attendu : Le CRG est un outil amélioré permettant d'évaluer le rendement de la gestion de la fonction publique.

4. http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• Les recommandations découlant de l'évaluation sont intégrées à la ronde VII et aux rondes subséquentes du CRG. • Les méthodes d'évaluation sont améliorées à la suite de séances d'analyse récapitulative annuelles.	• Analyse des résultats et des recommandations de l'évaluation. • Feuille de route et plan de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation, y compris l'évaluation des principaux secteurs à améliorer. • Mise en œuvre de la feuille de route et du plan.

Stratégie pangouvernementale en matière de prestation de services

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement du Canada assure la prestation de services modernes, efficaces et efficients. Les ministères et les organismes ont des attentes analogues en ce qui a trait à divers services internes sur lesquels ils comptent pour s'acquitter de leurs mandats. L'objectif est d'élaborer une stratégie de prestation de services fondée sur des principes, qui viserait d'abord les services internes. La Stratégie pangouvernementale en matière de prestation de services sera élaborée en étroite collaboration avec les principaux intervenants et prendra appui sur des travaux de recherche et d'analyse des expériences d'autres administrations, et s'inspirera d'une vaste gamme de modèles de prestation de services.

Résultat attendu : Le gouvernement du Canada sera en bonne position pour effectuer des investissements prudents en vue de moderniser ses fonctions internes et ses mécanismes de prestation de services aux Canadiens.

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• La Stratégie en matière de prestation de services oriente la prestation de services internes à l'échelle du gouvernement. • La Stratégie en matière de prestation de services facilite la prise de décisions pangouvernementales sur les modèles de prestation de services internes.	• Réalisation de la première étape du processus d'élaboration de la Stratégie.

Priorité opérationnelle 2	Type	Liens avec les activités de programme	Description
Les dépenses de programme sont axées sur les résultats, font une utilisation optimale de l'argent des contribuables et correspondent aux priorités et aux responsabilités du gouvernement.	En cours	Harmonisation avec l'activité de programme Gestion des dépenses et surveillance financière	Cette priorité vise à consolider le cadre qui appuie l'élaboration et la mise en œuvre des plans de dépense du gouvernement dans les limites établies dans le budget fédéral. Les dépenses globales doivent être gérées de telle sorte que tous les programmes gouvernementaux soient efficients et efficaces, axés sur les résultats et fassent une utilisation optimale de l'argent des contribuables. Il faut donc que les ressources correspondent aux résultats et soient évaluées sur une base régulière, tout comme les résultats.

Plans de réalisation de la priorité

Renouvellement du Système de gestion des dépenses

Les Canadiens se préoccupent de la rigueur financière et veulent que leur argent soit utilisé à bon escient. Le gouvernement a répondu à cette préoccupation en s'engageant à mieux gérer les dépenses gouvernementales par le renouvellement de son Système de gestion des dépenses (SGD). Le renouvellement du SGD vise à s'assurer que tous les programmes sont axés sur les résultats, qu'ils optimisent l'utilisation de l'argent des contribuables et qu'ils correspondent aux priorités et responsabilités du gouvernement. Les principaux aspects du système renouvelé sont les suivants :

- Une approche de gestion axée sur les résultats à l'égard du rendement financier et non financier;
- Des renseignements clés servant à la prise de décision du Cabinet, y compris les renseignements indiquant comment les nouvelles propositions de dépenses cadrent avec les dépenses existantes;
- Des examens stratégiques des dépenses de programme directes et du rendement sur une période de quatre ans pour veiller à l'excellence en gestion et à la crédibilité en matière de budget.

Résultat attendu : Toutes les dépenses de programme efficaces et efficientes correspondent aux résultats ministériels prévus et sont rentables.

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• Examens stratégiques – Les dépenses de programme directes seront examinées d'ici 2010-2011. • La qualité de l'information sur le rendement des programmes est rehaussée par l'application continue de la *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR). • L'évaluation produit de l'information de qualité et en temps opportun, pour appuyer la prise de décision fondée sur des faits, les examens stratégiques et les améliorations aux programmes.	• Plans budgétaires reflétant les résultats des examens stratégiques. • Qualité de l'information sur le rendement, selon l'évaluation fondée sur le CRG des architectures des activités des programmes et des cadres de mesure du rendement. • Qualité des rapports d'évaluation ministérielle, selon l'évaluation fondée sur le CRG.

Amélioration de l'information financière ministérielle

Le gouvernement s'est engagé à produire de manière transparente et en temps opportun de l'information financière qui permet d'exercer une meilleure surveillance et d'assurer une meilleure responsabilisation. Le cadre de préparation actuel des états financiers des ministères fera donc l'objet d'un examen en vue d'améliorer la présentation des rapports financiers trimestriels et de fin d'exercice.

Résultat attendu : Surveillance financière resserrée et plus de transparence dans les rapports financiers des ministères.

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• De l'orientation et du soutien seront fournis aux ministères par l'entremise d'un cadre de préparation de rapports détaillé. • La conformité du ministère au cadre de présentation de rapports.	• Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de présentation de rapports.

Priorité opérationnelle 3	Type	Liens avec les activités de programme	Description
Une fonction publique dynamique bien outillée pour relever de manière responsable sur le plan financier les défis que crée un environnement complexe et imprévisible.	En cours	Harmonisation avec les activités de programme Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance et Services internes	Au cours des cinq dernières années, la gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une transformation fondamentale. Dans son deuxième rapport, le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre signalait que la structure de gouvernance des ressources humaines est exagérément complexe, comporte de nombreux intervenants et est bien souvent surchargée par le dédoublement de certaines règles et l'inutilité de quelques autres. Le défi est de s'assurer que les structures de gouvernance favorisent la prise en charge et la responsabilité des administrateurs généraux par rapport à la gestion des personnes, au lieu d'y faire obstacle. La rémunération est au cœur d'une gestion efficace des ressources humaines car elle contribue à attirer, à maintenir en poste, à motiver et à renouveler une main-d'œuvre talentueuse dans le contexte du marché du travail canadien à la fois concurrentiel et de plus en plus restreint. La capacité de la fonction publique d'atteindre les objectifs en matière de ressources humaines dépend en grande partie de la rémunération des employés.

Plans de réalisation de la priorité

Mise en œuvre de l'examen stratégique horizontal des organismes de gestion des ressources humaines

En 2008-2009, on a procédé à un examen horizontal de six organismes centraux de gestion des RH dans le cadre du renouvellement du SGD. L'examen était axé sur l'harmonisation des rôles et des responsabilités afin d'assurer l'optimisation du rendement des fonds investis dans les activités de gestion des RH des organismes centraux. Des décisions ont été prises afin d'assurer la mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen stratégique horizontal des RH. Depuis le 2 mars 2009, le Secrétariat compte une nouvelle organisation, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH)[5] qui regroupe l'Agence de la fonction publique du Canada et les secteurs du Secrétariat responsables des ressources humaines. En 2009-2010, le Secrétariat apportera les changements recommandés dans l'examen stratégique. Ceci permettra de réduire les fonds accordés au BDPRH en 2009-2010 par rapport à ceux qui avaient été

5. Pour obtenir des renseignements au sujet du décret établissant le BDPRH et les crédits votés et postes législatifs inscrits au budget principal des dépenses de l'ancienne AFPC, consultez le site Web du Secrétariat à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pp/2009-2010/inst/tbd/st-ts00-fra.asp.

affectés à l'ancienne AFPC et aux secteurs du Secrétariat responsables des ressources humaines en 2008-2009. Le Secrétariat dirigera la mise en œuvre d'un plan de changement axé sur la gestion des ressources humaines qui permettra de confirmer le rôle des administrateurs généraux à titre de premiers responsables de la gestion des ressources humaines, englobera certaines activités des organismes centraux comme l'établissement d'une orientation collective et le renforcement des capacités des ministères et prévoira l'adoption d'une approche unifiée de rémunération des employés.

Résultats attendus :

- Le gouvernement appuie le renouvellement de la fonction publique en favorisant l'excellence en gestion des RH;
- L'engagement du gouvernement à dépenser de façon responsable couvre les fonctions liées aux RH, afin de s'assurer que les programmes demeurent durables à long terme.

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• Les décisions fondées sur les résultats de l'examen stratégique des ressources humaines sont mises en œuvre. • Des plans de mise en œuvre sont élaborés à l'appui des recommandations découlant de l'examen.	• Établissement du plan de mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen. • Mise en œuvre des recommandations approuvées pour l'exercice 2009-2010.

Gestion de la rémunération

L'objectif est d'assurer la juste rémunération des employés à un coût raisonnable pour les Canadiens tout en concrétisant l'engagement du Conseil du Trésor de réaliser les priorités du gouvernement. Pour ce faire, il faut accomplir diverses tâches importantes, notamment renouveler 20 conventions collectives avec 11 agents négociateurs; recommander des mandats de négociation et les budgets des organismes distincts; formuler des recommandations visant la rémunération des groupes exclus, des groupes non représentés, du personnel exonéré, des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada et formuler des recommandations visant les politiques de remboursement des employés. En outre, le Secrétariat fournira l'orientation stratégique et le leadership en ce qui a trait aux politiques et aux programmes liés au régime de retraite de la fonction publique et au régime d'assurance des employés et des pensionnés.

Résultats attendus : Une rémunération qui maintient la capacité du gouvernement fédéral d'attirer, de recruter et de maintenir en poste l'effectif requis pour assurer la prestation des services aux Canadiens et qui est en harmonie avec les principes énoncés dans le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération.*

Indicateurs de rendement	Mesures pour 2009-2010
• La rémunération est en harmonie avec les principes énoncés dans le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération.* • Des conseils et une analyse fondée sur des faits tangibles sont fournis aux cadres supérieurs à l'appui des décisions de rémunération.	• Capacité de ratifier les conventions collectives. • Capacité de fournir des mandats approuvés pour les organismes distincts. • Capacité d'offrir des structures de rémunération pour les Forces canadiennes. • Approche intégrée à l'égard de la gestion de la rémunération.

Veuillez prendre note que les priorités en matière de gestion du Secrétariat sont présentées dans l'activité de programme Services internes à la Section II du présent rapport.

Analyse des risques

Le Secrétariat poursuivra l'intégration de la gestion des risques à son cadre global de planification et de gouvernance, de façon tant formelle qu'informelle.

On procède au suivi, à l'évaluation et à la gestion des risques sur le plan des activités et de l'organisation. Les documents de planification donnent une idée en temps réel des risques opérationnels et attribuent la responsabilité à l'égard de la gestion ou de l'atténuation des risques prévues.

Le risque est inhérent à toutes les responsabilités du Secrétariat. Les approches fondées sur le risque ont été intégrées aux nouvelles politiques du Conseil du Trésor, la *Politique sur les paiements de transfert*, par exemple, dans le cadre de l'Initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques. En outre, le Secrétariat encourage les ministères à élaborer des approches fondées sur le risque dans leurs présentations au Conseil du Trésor lorsqu'ils sollicitent des fonds pour de nouvelles initiatives.

Le profil de risque de l'organisation (PRO) pour 2008-2009 a servi d'outil de planification et d'orientation stratégique pour l'ensemble du Secrétariat. Le PRO mis à jour pour 2009-2010 est de nouveau rattaché à l'architecture des activités des programmes, plus précisément au résultat stratégique et aux quatre secteurs d'activités de programme du Secrétariat. Des stratégies d'atténuation du risque ont été élaborées pour chaque risque organisationnel qui présentait un taux de probabilité élevé et qui était susceptible d'avoir des répercussions.

La mise en application du PRO s'effectue dans le cadre du processus de planification opérationnelle du Secrétariat, qui sert à l'intégration de la gestion du risque, de l'établissement des priorités et de l'affectation des ressources. Les modifications apportées au PRO de 2009-2010 ont pour effet d'en faire un outil plus convivial et accessible et serviront à

promouvoir une approche formelle de gestion du risque ainsi qu'une culture tenant compte comme il se doit du risque dans le contexte du programme de gestion du gouvernement.

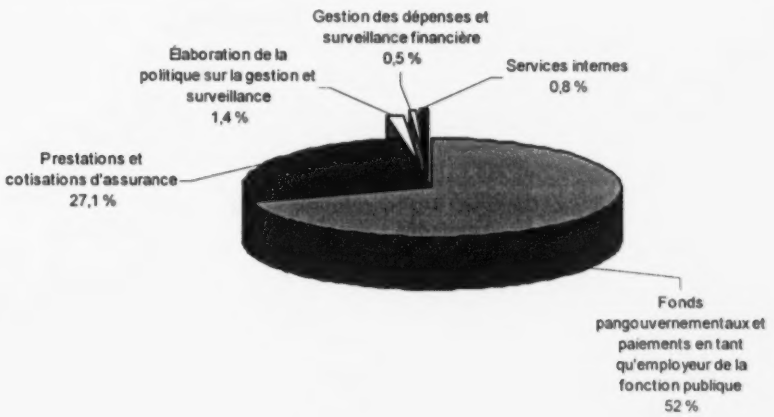
Le tableau qui suit fournit une courte description des principaux risques aux termes du PRO de 2009-2010 et souligne certains éléments des stratégies prévues pour composer avec chaque risque. Bon nombre de ces stratégies sont reliées directement à la mise en œuvre continue des plans présentés dans ce rapport.

Risque	Stratégies de gestion du risque
1. Capacité financière Risque que l'on ne dispose pas d'une capacité financière suffisante pour obtenir les résultats escomptés.	Pour composer avec ce risque, le Secrétariat a demandé des fonds dans le cadre du budget fédéral de 2009 afin de donner suite à plusieurs priorités clés. Le financement d'un certain nombre de ces initiatives a été approuvé. Le Secrétariat continue d'améliorer son processus de planification interne intégrée, qui lui permet d'affecter ses ressources en fonction des résultats attendus, de manière à disposer de la capacité requise pour atteindre ses objectifs et à repérer les écarts entre les ressources disponibles et les besoins, ce qui lui permet de prendre les mesures appropriées.
2. Ressources humaines – Dotation et capacité Risque que les plans, les stratégies, les outils et la capacité du Secrétariat en matière de ressources humaines ne soient pas suffisants pour combler les besoins opérationnels et apporter le soutien nécessaire en temps opportun. Risque global que le Secrétariat ne dispose pas de ressources humaines suffisantes, aux niveaux appropriés, pour pouvoir s'acquitter de son mandat, atteindre ses objectifs stratégiques et remplir ses engagements subséquents, conformément à son RPP.	La mise en œuvre continue de la stratégie du Secrétariat en matière de ressources humaines (2008-2011) sera axée sur l'élaboration d'une stratégie de renouvellement du personnel efficace ainsi que sur l'amélioration de l'infrastructure des ressources humaines et des communications internes, ce qui est d'ailleurs indiqué dans le plan d'action du Secrétariat pour le renouvellement de la fonction publique. Ce dernier met de l'avant des initiatives visant à améliorer le renouvellement des ressources et les processus de ressources humaines et prévoit des mesures pour rationaliser les exigences administratives onéreuses ainsi que des initiatives de renouvellement permanent du Secrétariat aux termes du Programme de changement. Dans la foulée de ces initiatives, la mise en œuvre du Programme de changement du Secrétariat en 2009-2010 mettra l'accent sur trois éléments centraux : la mobilisation des employés, le renforcement des capacités et la mise à jour des processus à l'appui de stratégies de soutien du changement.

Profil de dépenses

Pour l'exercice 2009-2010, le financement total dont dispose le Secrétariat se chiffre à 7 772 millions de dollars.

Ainsi que le montre la figure ci-dessous, plus de la moitié des fonds prévus au budget principal des dépenses (5 457 millions de dollars) est associée aux fonds centraux qui sont gérés par le Secrétariat pour l'ensemble de l'administration publique à titre de complément des crédits accordés aux ministères, aux organismes et aux sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires. Ces ressources servent à faire face aux éventualités du gouvernement, à mettre en œuvre les initiatives annoncées dans le budget fédéral de 2009, à assumer les coûts salariaux, par exemple les indemnités de départ, les prestations parentales et les rajustements de rémunération survenant en cours d'exercice, à appuyer les initiatives de gestion publique et à faciliter le report de ressources du budget de fonctionnement. Bien que ces fonds soient inscrits au budget principal des dépenses du Secrétariat, les ressources en question ne font pas partie des dépenses prévues du Secrétariat car elles seront imputées aux crédits d'autres ministères et organismes uniquement si nécessaire.

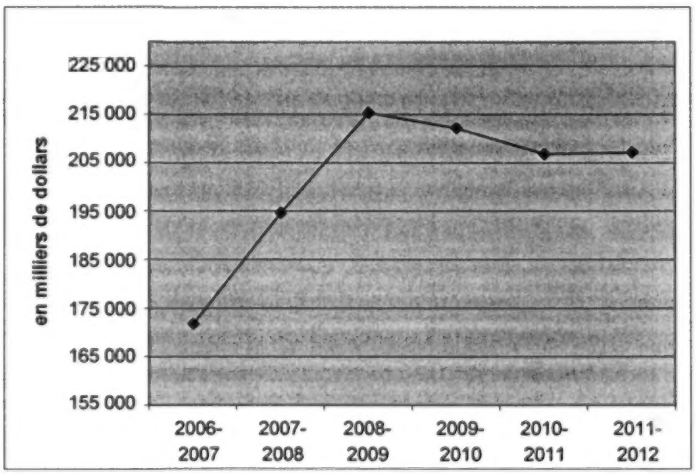


L'autre partie importante du budget principal des dépenses (2 103 millions de dollars) concerne également des fonds gérés par le Secrétariat pour le compte d'autres ministères. Ces fonds servent à la gestion des régimes de retraite, des avantages sociaux et des assurances de la fonction publique, de même qu'au versement des prestations connexes.

Le solde des fonds, soit 212 millions de dollars, a directement trait aux opérations du Secrétariat et à ses trois principales activités de programme : élaboration de la politique sur la gestion et surveillance, gestion des dépenses et surveillance financière, et services internes.

On trouvera des précisions sur les résultats attendus relativement à ces dépenses à la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.

Le graphique qui suit illustre les tendances relatives aux dépenses du Secrétariat de 2006-2007 à 2011-2012 sur le plan de ses opérations et des trois principales activités de programme mentionnées précédemment. Les opérations du Secrétariat sont le reflet des personnes et des organisations qui l'appuient dans l'exercice de son rôle d'organisme central, rôle qui consiste à s'assurer que l'administration publique est bien gérée et responsable et que les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats.



De 2006-2007 à 2008-2009, les dépenses du Secrétariat ont augmenté principalement en raison du financement lié aux éléments suivants :

- La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), relativement à laquelle le Secrétariat fournit en permanence des services et un soutien dans le but d'améliorer le régime de ressources humaines et de mettre en place un programme pangouvernemental de perfectionnement professionnel et d'apprentissage dans le domaine de la TI, sans oublier la création d'un centre d'évaluation concernant les services informatiques.
- La rationalisation de la réglementation, qui a comporté la mise sur pied d'un centre de compétences en réglementation au sein du Secrétariat.
- Le *Plan d'action sur la responsabilité fédérale*, au titre duquel le Secrétariat fournit une orientation aux ministères et exerce une surveillance en ce qui touche la mise en application des exigences énoncées dans la loi en matière d'examen et d'évaluation de tous les programmes permanents de subventions et de contributions, l'apport de modifications à la *Loi*

sur l'accès à l'information et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et la coordination de la mise en œuvre d'ensemble de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

- Le projet de renouvellement des Systèmes du service du budget (RSSB), qui constitue une approche intégrée de saisie, de conservation et de traitement des principales données du Service du budget (p. ex., cadre financier, pressions, autorisations, crédit).
- Le transfert, en 2006-2007, des fonctions du Bureau du Conseil privé liées aux affaires réglementaires et aux communications régionales.
- Le litige en matière de parité salariale, relativement auquel le Secrétariat a fourni un soutien juridique en vue de la préparation de la défense mise de l'avant par l'employeur en réponse aux plaintes déposées contre ce dernier.
- Le maintien de la capacité et de l'intégrité en ce qui a trait aux relations de travail et aux opérations de rémunération ainsi qu'au Programme de réforme de la classification.
- La *Politique sur la vérification interne*, concernant laquelle le Secrétariat fournit un soutien constant aux ministères et aux centres d'excellence, dans le but de mettre en œuvre une politique qui fera partie intégrante de la réalisation de l'engagement pris par le gouvernement du Canada d'améliorer la responsabilisation.
- La hausse des coûts de personnel attribuable aux conventions collectives conclues entre le Conseil du Trésor et les unités de négociations collectives représentant les fonctionnaires.

Les dépenses prévues du Secrétariat commencent à diminuer en 2009-2010 en raison principalement des éléments suivants :

- Élimination graduelle du financement du projet de RSSB.
- Élimination graduelle du financement prévu pour le maintien de la capacité et de l'intégrité en ce qui a trait aux relations de travail et aux opérations de rémunération ainsi qu'au Programme de réforme de la classification.
- Diminution du soutien pour le litige de la parité salariale.

Toutefois, des fonds supplémentaires ont été reçus pour les éléments suivants :

- Transformation des régimes d'assurance collective de la fonction publique, ce qui permettra d'atteindre la viabilité budgétaire et d'utiliser un système d'avantages sociaux plus efficace.
- Modernisation de la parité salariale, notamment la mise en place de systèmes de rémunération équitables pour les employés non représentés de même que la recherche et les travaux préparatoires en vue des négociations pour une rémunération équitable et une restructuration de certains groupes professionnels.

Crédits votés et postes législatifs inscrits au budget principal des dépenses (en milliers de dollars)

Crédit voté ou poste législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou poste législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010[6]	Budget principal des dépenses 2008-2009[7]
1	Dépenses du Programme	**175 374**	165 237
5	Éventualités du gouvernement	**750 000**	750 000
10	Initiatives pangouvernementales	**6 636**	7 141
20	Assurances de la fonction publique	**2 103 044**	1 861 000
25	Report du budget de fonctionnement	**1 200 000**	1 200 000
30	Besoins en matière de rémunération	**500 000**	500 000
35	Initiatives d'exécution du budget[1]	**3 000 000**	.....
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**22 024**	20 472
(L)	Président du Conseil du Trésor – Traitement et allocation pour automobile	**78**	76
(L)	Versements en vertu de la *Loi sur la mise au point des pensions du service public*	**20**	20
	TOTAL	**7 757 177**	**4 503 946**

1. Création en 2009-2010 du crédit 35 – Initiatives d'exécution du budget : Ce nouveau crédit central du Conseil du Trésor est destiné à la mise en œuvre de certains programmes inclus dans le budget fédéral de 2009. Pour la période commençant le 1er avril 2009 et se terminant le 30 juin 2009, le crédit 35 permettra d'augmenter d'autres crédits et d'accorder des crédits aux organismes gouvernementaux concernés afin de financer des initiatives annoncées dans le budget fédéral de 2009. Les crédits s'appliqueront à des dépenses qui s'inscrivent dans les mandats statutaires des organismes mais qui ne sont ne sont pas prévues autrement, notamment de nouvelles subventions et des augmentations aux montants des subventions inscrits dans les budgets des dépenses.

6. http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/p2-fra.asp
7. http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p2_f.asp

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

La présente section décrit les activités de programme du Secrétariat et indique les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les cibles pour chacune d'elles. Elle précise aussi comment le Secrétariat entend atteindre les résultats prévus et présente les ressources financières et non financières qui seront consacrées à chacune des activités de programme.

Cette section sera axée sur les activités de programme suivantes :

1. Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance;
2. Gestion des dépenses et surveillance financière;
3. Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique;
4. Services internes.

Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats.

Activité de programme 1 : Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance

1.1 Coordination des politiques, évaluation de la gestion et surveillance du gouvernement du Canada

1.2 Gestion des ressources humaines et de la rémunération

1.3 Gestion des services de la technologie et de l'information

1.4 Biens et services acquis

1.5 Gestion financière et vérification interne

Dans le cadre de cette activité de programme, le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor en qualité de conseil de gestion. Il veille à la promotion d'un rendement accru en matière de gestion et à l'élaboration de politiques qui appuient une gestion prudente et efficace des biens gouvernementaux et de ses ressources humaines, financières, technologiques et informationnelles.

Activité de programme 1 : Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
783	112 497	742	113 347	742	113 504

Résultats attendus[1]	Indicateurs de rendement
Les attentes fixées visent à améliorer la gestion de la fonction publique.	• Évolution des cotes et des évaluations du CRG au fil du temps (y compris celles liées au rôle d'employeur).
Les collectivités fonctionnelles reçoivent les outils et les renseignements appropriés afin de se conformer aux politiques du Conseil du Trésor.	• Les niveaux de recrutement sont mesurés par rapport aux objectifs fixés pour le Secrétariat. • L'évaluation de la capacité dans les principaux domaines de gestion (vérification interne, gestion financière, acquisitions, évaluation, gestion de l'information et technologie de l'information (GI/TI), relations de travail, rémunération et santé et sécurité au travail). • Les outils élaborés et utilisés et la formation donnée.
Les ministères et les organismes estiment que les politiques du Conseil du Trésor et les conseils que le Secrétariat leur donne sont clairs, pertinents et bien communiqués.	• La qualité des conseils fournis aux ministères et aux organismes. • La mise en œuvre des politiques de façon ordonnée et progressive en fonction de la capacité du ministère. • La mesure dans laquelle les politiques du Conseil du Trésor atteignent les résultats prévus.

1. Le Secrétariat procède actuellement à la détermination d'objectifs au niveau des activités de programme. Les cibles présentées dans le présent rapport se rapportent aux résultats attendus au niveau des sous-activités de programme et proviennent du CRG.

Principales données de planification :

Pour atteindre les résultats attendus susmentionnés, le Secrétariat prévoit entreprendre les activités suivantes :

Renouvellement de l'ensemble des politiques

En 2009-2010, le Secrétariat poursuivra ses efforts de simplification de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor. La plupart des 44 politiques visées par cet exercice auront été renouvelées au 31 mars 2010. On prévoit également qu'une grande partie des travaux portant sur les directives, les normes et les lignes directrices seront achevées avant la fin de mars 2010; cependant, en raison de la complexité de certains secteurs de politique et de la nécessité d'avoir recours à une approche par étapes, les travaux se poursuivront au cours du prochain exercice.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
Un ensemble de politiques du Conseil du Trésor simplifiées qui clarifient les responsabilités des administrateurs généraux et qui sont en harmonie avec d'autres initiatives de gestion clés au Secrétariat.	Nombre de politiques sont simplifiées	Achèvement à 90 p. 100

Renforcement des pratiques de gestion du risque dans l'ensemble du gouvernement

Le Secrétariat continuera d'appuyer et de conseiller les ministères et les organismes en matière de gestion des risques. En 2009-2010, un centre d'excellence en gestion des risques sera établi afin de fournir des conseils et des outils en matière de gestion des risques à l'usage des ministères et des organismes, de favoriser une culture propice à la prise de risques au sein du gouvernement, d'établir les attentes relatives à une gestion efficace des risques et d'appuyer activement les efforts des ministères et des organismes pour répondre à ces attentes.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
Les ministères et les organismes mettent en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion des risques organisationnels.	Les organisations fédérales suivent de près les facteurs de risques au sein de leur organisation.	La majorité des organisations ont mis à jour leur profil des risques.

Gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat continuera d'offrir aux ministères et aux organismes des services de formation, de sensibilisation et d'orientation en vue de consolider les AAP et d'en améliorer la qualité. Les AAP des ministères représentent un répertoire des programmes gouvernementaux et elles sont de plus en plus utilisées dans tous les aspects du Système de gestion des dépenses et de production de rapports. Le Secrétariat désire s'assurer que les AAP sont bien élaborées, qu'elles sont détaillées et uniformes pour que l'on puisse s'en servir à des fins d'analyse de données historiques.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
Les ministères élaborent des AAP de qualité et des renseignements sur la mesure du rendement qui serviront à la prise de décisions et à la préparation de rapports.	Pourcentage des AAP avec la cote « acceptable », suivant les exigences de la Politique sur la SGRR[1]	80 p. 100 auront reçu une cote « acceptable »

1. Cet indicateur de rendement couvre uniquement la composante de l'AAP liée aux résultats attendus.

Rationalisation de la réglementation

La *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation* (DCRR) est la politique de réglementation du gouvernement du Canada. Le gouvernement y expose la façon d'établir des règlements qui protègent l'économie, le public et l'environnement, sont énoncés dans les instruments réglementaires appropriés, réduisent le fardeau administratif, facilitent le commerce, sont formulés de façon transparente et produisent des résultats. La mise en œuvre de la DCRR, qui en est à sa troisième année, a donné lieu à l'ouverture d'un centre d'expertise en réglementation qui aide directement les ministères à améliorer la qualité de la réglementation; à la diffusion de lignes directrices qui encadrent les analyses coûts-avantages et la collaboration internationale en matière de réglementation; et à l'élaboration d'un nouveau Résumé de l'étude d'impact de la réglementation (REIR) qui dresse un portrait plus juste de l'incidence de la réglementation à l'intention du public. Au cours des trois prochaines années, des objectifs de rendement liés à la DCRR, établis en collaboration avec les principaux ministères de réglementation, contribueront aux travaux visant à améliorer la qualité de la réglementation.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
La qualité des projets de réglementation dans les domaines de l'analyse coûts-avantages, de la collaboration réglementaire, de la consultation et de la mesure du rendement est améliorée alors que le fardeau administratif est allégé.	Le fardeau administratif relatif aux REIR est allégé; et ils contiennent des analyses coûts-avantages de qualité; des preuves de collaboration et de consultation en matière de réglementation, et des indicateurs de rendement.	D'ici avril 2010, le fardeau administratif des REIR sera allégé; 66 p. 100 des REIR affichant un impact moyen ou élevé (environ 103 par an) comprennent des analyses coûts-avantages, une coopération en matière de réglementation, des consultations et/ou indicateurs de rendement.

Le Secrétariat s'efforcera de renforcer le rendement en matière de gestion à l'échelle du gouvernement en prenant les mesures suivantes :

- offrir appui et leadership aux ministères et aux organismes en ce qui a trait à la gestion financière et à la vérification interne;
- éliminer les obstacles et diriger des initiatives horizontales afin d'améliorer la gestion et la surveillance d'initiatives liées à l'information, à la technologie et à la transformation des services;
- offrir un appui aux ministères de réglementation afin de mettre en œuvre une approche moderne à l'égard des réformes réglementaires;
- mettre en place une solide fonction d'évaluation à l'échelle du gouvernement qui est axée sur la rentabilité et sur la responsabilité.

Le budget fédéral de 2009 prévoit la prise de mesures par le gouvernement en temps opportun afin d'appuyer le Plan d'action économique. Pour assurer l'affectation rapide des fonds, le Secrétariat élabore de nouvelles procédures d'approbation accélérée tout en maintenant le même degré de responsabilisation de l'État. Parmi les mesures prévues, mentionnons la création d'un nouveau crédit central d'une durée déterminée et un processus fondé sur le risque concernant les présentations au Conseil du Trésor. Le Secrétariat crée en outre un cadre de surveillance et de rapport robuste pour veiller à ce que le Parlement et les Canadiens soient dûment informés de la mise en œuvre du Plan d'action économique.

Avantages pour les Canadiens : Les activités d'élaboration des politiques sur la gestion et de surveillance permettront d'accroître la capacité du gouvernement de créer un environnement fonctionnel amélioré et propice au changement. L'élimination des obstacles et des inefficacités permettra aux ministères d'agir en fonction des priorités de manière à répondre aux besoins des Canadiens tout en assurant responsabilité et transparence.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière

2.1 Surveillance et rapports financiers

2.2 Gestion et surveillance des dépenses de l'administration publique fédérale

2.3 Surveillance des dépenses ministérielles

Le Conseil du Trésor est appelé le « bureau du budget » en raison du rôle important qu'il joue au chapitre de la gestion et de la surveillance des dépenses gouvernementales en collaboration avec le ministre des Finances et le Premier ministre. Son rôle est de donner des conseils et de formuler des recommandations au Conseil du Trésor sur l'affectation ou la réaffectation des ressources afin de veiller à ce qu'elles correspondent aux priorités et aux responsabilités du gouvernement et à ce que les programmes fédéraux soient exécutés de manière efficace, efficiente et rentable.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		2010-2011		2011-2012	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
283	37 027	269	35 248	270	35 275

Résultats attendus	Indicateurs de rendement
Les ressources sont attribuées dans le but d'obtenir les résultats voulus.	• Examen de toutes les dépenses de programme directes au cours d'une période de quatre ans. • Réaffectation à des priorités élevées de fonds affectés à des priorités faibles. • Rémunération s'harmonisant avec le cadre de rémunération approuvé.
Les données fondées sur les résultats servent à éclairer les décisions en matière de gestion des dépenses.	• Pourcentage de ministères qui procèdent à la mise en œuvre de la Politique sur la SGRR. • Amélioration de la qualité globale des rapports d'évaluation.
Les rapports au Parlement sur les dépenses du gouvernement sont exacts; le rendement en matière financière et l'intendance sont exhaustifs et en temps opportun.	• Dépôt en temps opportun des budgets des dépenses et des comptes publics du Canada. • Évaluation de la qualité de l'information financière et non financière. • Mesure dans laquelle les rapports publics (p. ex., rapports ministériels sur le rendement [RMR], rapports sur les plans et les priorités [RPP], comptes publics) sont cohérents et intégrés.

Faits saillants de la planification :

Pour atteindre les résultats attendus susmentionnés, le Secrétariat prévoit entreprendre les activités suivantes :

Examens stratégiques

Les examens stratégiques visent à évaluer l'ensemble des dépenses de programme directes et le rendement sur une période de quatre ans, afin d'assurer l'excellence en gestion et la crédibilité budgétaire. Grâce à l'examen complet de leurs programmes, les organisations sont à même de repérer les possibilités de réaffectation de fonds des programmes moins prioritaires, qui ne donnent pas le rendement souhaité, aux programmes plus prioritaires et dont le rendement est supérieur. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des ressources en investissant les sommes ainsi

dégagées dans des programmes plus efficaces qui répondent mieux aux besoins des Canadiens et qui correspondent aux responsabilités du gouvernement fédéral.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
Toutes les dépenses de programme directes sont examinées selon un cycle de quatre ans pour s'assurer qu'elles correspondent aux rôles, aux responsabilités et aux priorités du gouvernement fédéral et qu'elles optimisent l'utilisation des ressources.	Pourcentage des dépenses de programme directes examinées chaque année	25 p. 100

Budget des dépenses et crédits

Cette activité prévoit la gestion du processus d'obtention de l'approbation du Parlement pour les lois de crédits en préparant le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses du gouvernement qui seront déposés à la Chambre des communes. De plus, des mécanismes de contrôle des dépenses approuvées sont établis et tenus à jour, et les ministères et organismes reçoivent des conseils stratégiques et de l'orientation qui les aident à préparer leurs RPP.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
Le contenu des budgets des dépenses déposés au Parlement pour justifier les crédits annuels à imputer au Trésor à l'appui des priorités du gouvernement est clair, exact et produit à temps.	Dépôt d'un budget principal des dépenses et de budgets supplémentaires des dépenses clairs, exacts et en temps opportun.	Le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses sont déposés dans les délais prescrits par le calendrier parlementaire.

Établissement des budgets ministériels selon la comptabilité d'exercice

Le gouvernement du Canada s'est engagé à étendre l'utilisation de la comptabilité d'exercice à la préparation des budgets ministériels. La comptabilité d'exercice exige que l'information financière prospective suivante soit préparée et présentée : un état prévisionnel des résultats, un état prévisionnel de l'évolution de la situation financière et un état prévisionnel de la situation financière. Une approche en trois étapes pour l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice sera élaborée; la première étape est en cours dans le cadre d'un projet pilote où 10 ministères présenteront dans leurs RPP de l'information financière prospective établie selon la comptabilité d'exercice.

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Cible pour 2009-2010
L'utilisation de la comptabilité d'exercice étendue à la préparation des budgets ministériels favorise la rigueur budgétaire car elle accroît la responsabilisation, assure une plus grande transparence et améliore la gestion financière.	Tous les ministères présentent des états financiers prospectifs dans leurs RPP.	Intégration d'un état prévisionnel des résultats dans les RPP des ministères participant au projet pilote.

Le Secrétariat travaillera en collaboration avec les ministères et les organismes en vue de consolider la gestion des dépenses et la surveillance financière à l'échelle du gouvernement en prenant les mesures suivantes :

- poursuivre la mise en œuvre du SGD renouvelé, qui renferme les améliorations apportées au processus d'établissement du budget des dépenses;
- procéder à la mise en œuvre complète du nouveau Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD), qui appuie l'intégration et la production des données budgétaires;
- améliorer la qualité de l'information sur le rendement des programmes par la mise en œuvre de la Politique sur la SGRR;
- examiner et mettre en œuvre la *Politique d'évaluation*, y compris l'élaboration des outils à l'appui de l'évaluation des compétences et de la capacité à l'échelle du gouvernement;
- poursuivre les travaux amorcés dans le cadre du projet pilote afin d'étendre l'utilisation de la comptabilité d'exercice à la préparation des budgets et des crédits des ministères;
- donner aux cadres supérieurs une analyse factuelle et des conseils à l'appui des décisions de rémunération.

Avantages pour les Canadiens : Les activités de gestion des dépenses et de surveillance financière permettront de s'assurer que la meilleure information possible sur les dépenses gouvernementales et l'affectation des ressources est disponible pour la prise de décisions. Les Canadiens profitent de programmes gouvernementaux efficaces et efficients, axés sur les résultats et qui optimisent l'utilisation de l'argent des contribuables.

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique

3.1 Éventualités du gouvernement et initiatives de gestion pangouvernementales

3.2 Rajustements de la rémunération, report du budget de fonctionnement et besoins en matière de rémunération

3.3 Paiements versés en tant qu'employeur de la fonction publique

Le Secrétariat est responsable de gérer l'accès au fonds centraux et de les administrer conformément aux lois applicables et aux politiques et normes du Conseil du Trésor. La composante liée aux ressources humaines de cette activité de programme fait partie d'autres sous-activités de programme, surtout dans les sous-activités Gestion des ressources humaines et de la rémunération et Gestion et surveillance des dépenses de l'administration publique fédérale.

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2009-2010		**2010-2011**		**2011-2012**	
ETP	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**
–	2 103 064	–	2 282 220	–	2 282 220

Les dépenses prévues dans le cadre de cette activité de programme sont principalement imputées au crédit suivant :

- **Crédit 20 – Assurances de la fonction publique**

  Ce crédit, qui soutien le rôle du Conseil du Trésor en tant qu'employeur, est utilisé pour les régimes de retraite, les avantages sociaux et l'assurance, y compris la quote-part de l'employeur des cotisations au titre des régimes d'assurance-maladie, de soutien du revenu, et d'assurance-vie; les paiements versés à des régimes d'assurance-maladie provinciaux ou à leur égard; le paiement d'impôts provinciaux et de la taxe de vente du Québec sur les primes d'assurance; les coûts rattachés aux régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurance des employés embauchés sur place à l'extérieur du Canada; et le remboursement à certains employés de leur part de la réduction des cotisations d'assurance-emploi.

D'autres fonds pour éventualités sont prévus pour les autres ministères, au besoin, et les dépenses seront inscrites dans leurs activités de programme. Les crédits suivants sont donc exclus des dépenses prévues du Secrétariat :

- **Crédit 5 – Éventualités du gouvernement**

  Ce crédit donne au gouvernement le pouvoir et la souplesse nécessaires pour couvrir les dépenses urgentes ou imprévues en attendant les approbations du Parlement. La plupart des postes de ce crédit sont considérés comme des avances temporaires servant à couvrir des dépenses qui seront incluses dans le prochain budget supplémentaire des dépenses d'autres ministères et organismes et qui seront remboursées lorsque la loi sur les crédits appropriée aura été adoptée.

- **Crédit 10 – Initiatives pangouvernementales**

  Ce crédit s'ajoute aux crédits d'autres ministères et organismes qui appuient la mise en œuvre des initiatives de gestion stratégique à l'échelle de la fonction publique. Ce crédit est depuis toujours utilisé pour appuyer les initiatives telles le Gouvernement en direct, l'innovation et la modernisation de la fonction de contrôleur, la Stratégie d'information financière (SIF), l'équité en matière d'emploi, l'évaluation des programmes et la vérification interne.

- **Crédit 25 – Report du budget de fonctionnement**

  Ce crédit permet de transférer en temps opportun des montants directement aux ministères et organismes, conformément à la politique du report du budget de fonctionnement, dès que les montants admissibles sont confirmés par le Secrétariat et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor. Le montant de 1,2 milliard de dollars de ce crédit, qui ne se traduit pas par des coûts supplémentaires pour le gouvernement, représente le montant approximatif des besoins éventuels que les ministères et organismes auraient autrement demandé, au moyen de budgets supplémentaires de dépenses.

- **Crédit 30 – Besoins en matière de rémunération**

  Ce crédit répond aux besoins des ministères et des organismes liés au versement de prestations parentales, de prestations liées à la cessation de services ou d'autres prestations. Afin d'éliminer la discrimination dans les pratiques de recrutement, les coûts de la rémunération ont été assumés par l'organisme central depuis le lancement du régime des budgets de fonctionnement en 1993. Ce crédit allège le fardeau des ministères et des organismes concernant la gestion des fonds lorsqu'il s'agit de remplir ces obligations juridiques.

- **Crédit 35 – Initiatives d'exécution du budget**

  Ce nouveau crédit central du Conseil du Trésor est destiné à la mise en œuvre de certains programmes inclus dans le budget fédéral de 2009. Pour la période commençant le 1er avril 2009 et se terminant le 30 juin 2009, le crédit 35 permettra d'augmenter d'autres crédits et d'accorder des crédits aux organismes gouvernementaux concernés afin de financer des initiatives annoncées dans le budget fédéral de 2009. Les crédits s'appliqueront à des dépenses qui s'inscrivent dans les mandats statutaires des organismes mais qui ne sont ne sont pas prévues autrement, notamment de nouvelles subventions et des augmentations aux montants des subventions inscrits dans les budgets des dépenses.

Activité de programme 4 : Services internes

4.1 Priorités et planification ministérielles

4.2 Affaires publiques et services de communication

4.3 Services ministériels

4.4 Services juridiques

L'activité de programme Services internes couvre les principales fonctions et coûts suivants qui appuient le Conseil du Trésor et la gestion interne du Secrétariat : le fonctionnement du Cabinet du ministre, la gestion des cadres supérieurs, la planification stratégique, les communications, les services juridiques, les finances, les ressources humaines, la gestion des locaux, la sécurité, le soutien en matière de GI/TI de même que certains services administrés centralement (p. ex., traduction).

Ressources financières (en milliers de dollars)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
62 640	58 347	58 389

Ressources humaines (ETP)

2009-2010	2010-2011	2011-2012
648	645	645

Nota : À compter de 2009-2010, le nombre d'ETP sera augmenté en raison d'un changement à l'appareil gouvernemental qui comprend le transfert d'employés du ministère des Finances Canada (FIN) au Secrétariat pour la prestation des services ministériels ainsi que la vérification et l'évaluation interne. Le Secrétariat aura désormais une fonction de services ministériels dédiés et fournira des systèmes et des services partagés au Bureau du Conseil privé (BCP) et à FIN.

Faits saillants de la planification :

Le Secrétariat prévoit entreprendre les activités suivantes :

- Mettre en œuvre son plan intégré des activités, qui intègre les fonctions liées aux ressources humaines, aux finances, à la GI/TI et aux communications afin de fournir les renseignements nécessaires à la prise de décisions et à la gestion des risques. Cette mesure permettra au Secrétariat d'harmoniser plus efficacement ses ressources aux priorités et aux activités de programme.
- Donner une formation adaptée sur la gestion des risques aux analystes de programme et aux centres de décision pour mieux intégrer les pratiques exemplaires aux activités opérationnelles quotidiennes.

- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies favorisant le changement et des initiatives connexes à l'appui du programme de gestion du gouvernement et des activités du Conseil du Trésor. La mise en œuvre du programme de changement du Secrétariat ciblera trois groupes distincts (la haute direction, les gestionnaires et l'ensemble du personnel) et sera axée sur trois éléments clés : la mobilisation des employés, le renforcement des capacités et la mise à jour des processus servant à renforcer les stratégies favorisant le changement.

Le Programme de changement du Secrétariat est une initiative interne visant à lui donner les moyens de garantir une bonne exécution du programme de gestion du gouvernement en orientant différemment ses activités et en adoptant une approche plus stratégique et proactive en matière du soutien et des conseils qu'il donne aux clients, aux collègues, aux employés et aux supérieurs. Il ne s'agit pas de changer les activités du Secrétariat mais plutôt sa façon de faire.

- Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines de 2008-2011, grâce à laquelle s'articulent les changements importants apportés par le Secrétariat à ses effectifs et à ses milieux de travail de manière à offrir un environnement de travail de choix. La mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines sera axée sur l'engagement de la haute direction d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de ressourcement solide, d'améliorer l'infrastructure des ressources humaines et d'appuyer les employés du Secrétariat au moyen de stratégies de renouvellement de la gestion des collectivités et d'améliorer les communications internes.
- Mettre en œuvre un nouveau modèle de prestation de services ministériels partagés qui viendra appuyer de façon tangible le Secrétariat de même que le ministère des Finances Canada (FIN) et d'autres partenaires. Le Secrétariat et FIN maintiennent depuis nombre d'années une fonction entièrement partagée de prestation de services ministériels. En raison des récents changements organisationnels et de l'accent mis sur le renforcement de la responsabilisation, les méthodes de gestion des ministères devront être intégrées à leurs opérations de manière à appuyer les priorités et atténuer les risques. Les deux ministères ont examiné conjointement leurs arrangements en matière de partage de services de longue date et ont recommandé des changements prévoyant que chacune des entités consacre des ressources à l'appui de ses activités respectives. Un grand nombre de services continueront d'être partagés, mais on proposera des pratiques opérationnelles communes à l'échelle du gouvernement lorsque les ressources seront trop rares pour les affecter séparément. Ce changement contribuera à clarifier les responsabilités, à assurer une plus grande conformité aux lois et politiques et à accroître la capacité du Secrétariat de satisfaire les besoins opérationnels et techniques de ses clients tout en gérant les risques rattachés à la poursuite de la prestation de services partagés. La transition entreprise en 2008-2009 se poursuivra en 2009-2010.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Le Secrétariat est l'un des 10 ministères participant à un projet pilote de deux ans visant à élaborer une méthode de préparation d'états financiers prospectifs. Les principales données financières prospectives présentées dans cette section du RPP donne une vue d'ensemble des activités du Secrétariat. Elles sont préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ce qui accroît la responsabilité et améliore la transparence et rehausse la qualité de la gestion financière.

Il est possible d'accéder à l'ensemble des états financiers prospectifs à partir du site Web du Secrétariat.[8]

État des résultats prospectifs **Pour l'exercice se terminant le 31 mars**	**2009-2010** **(en milliers de dollars)**
Dépenses	
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	2 112 764
Gestion des dépenses et surveillance ministérielle	41 856
Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance	126 179
Services internes	72 660
Total des dépenses	**2 353 459**
Revenus	
Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	11 762
Élaboration de la politique sur la gestion et surveillance	4 879
Total des revenus	**16 641**
Coût net des opérations	**2 336 818**

La différence entre les chiffres donnés ci-dessus et les montants des dépenses prévues figurant dans les autres sections du RPP concernent les postes de revenus non disponibles, les services reçus à titre gracieux d'autres ministères, l'amortissement, les passifs au titre des indemnités de départ et de vacances. De plus, les paiements législatifs liés à la partie de l'employeur du régime d'avantages sociaux des employés et les paiements de règlements en matière de parité salariale sont compris dans les montants ci-dessus mais pas dans les dépenses prévues. Pour obtenir de

8. http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/tbd/st-ts00-fra.asp

plus amples renseignements, le lecteur est prié de se reporter à la note 5a) des états financiers prospectifs 2009-2010, accessible à partir du site Web du Secrétariat[9].

Liste des tableaux

Les tableaux suivants seront accessibles à partir du site Web du Secrétariat[9] :

- Tableau 1 : Achat écologique
- Tableau 2 : Stratégie de développement durable
- Tableau 3 : Vérifications internes
- Tableau 4 : Évaluations
- Tableau 5 : Sources de revenus disponibles et de revenus non disponibles
- Tableau 6 : Droits d'utilisation

9. http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/tbd/st-ts00-fra.asp